

**ANALISIS PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA ANTARA  
PDAM KOTA BATU DAN PDAM KABUPATEN MALANG  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai  
Derajat Sarjana Ekonomi



Disusun oleh :  
Wanda Choirulummah  
201410170311320

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

### ANALISIS PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA ANTARA PDAM KOTA BATU DAN PDAM KABUPATEN MALANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Yang disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Wanda Choirulummah  
NIM : 201410170311320  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 26 Januari 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Penguji I : Dr. Eny Suprpti, M.M., Ak., CA.

Penguji II : A. Syaiful Hidayat A., S.E., M.Sc., Ak.

Penguji III : Drs. Setu Setyawan, M.M.

Penguji IV : Dra. Siti Zubaidah, M.M., Ak., CA.

1. ....  
2. ....  
3. ....  
4. ....

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Jurusan,



Dr. Idan Zuhroh, M.M.

Dra. Siti Zubaidah, M.M., Ak., CA.



## SKRIPSI

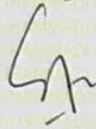
### ANALISIS PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA ANTARA PDAM KOTA BATU DAN PDAM KABUPATEN MALANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Oleh :

Wanda Choirulummah  
201410170311320

Diterima dan disetujui  
pada tanggal 26 Januari 2018

Pembimbing I,



Dra. Siti Zubaidah, M.M., Ak., CA.

Pembimbing II,



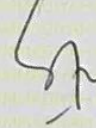
Drs. Setu Setyawan, M.M.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Ketua Jurusan,



Dra. Siti Zubaidah, M.M., Ak., CA.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

*Assalamualaikum wr.wb.*

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan hidayat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi. Shalawat dan salam peneliti haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammas SAW. Skripsi ini dibuat untuk memenuhi persyaratan untuk mendapat gelar sarjana dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Batu dan Kabupten Malang.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Tetapi, dalam proses pembuatan skripsi ini, peneliti telah berusaha semaksimal mungkin agar dapat membuat sebuah skripsi yang baik. Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik tanpa adanya bantuan baik sarana maupun prasarana dari beberapa pihak, untuk itu penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Ucapan terima kasih khusus kepada Ayah yang menemani perjalanan menuju PDAM, mama yang selalu memberikan semangat dikala peneliti merasa tertekan, mbak Winda yang berjuang bersama untuk menempuh skripsi, mbak Wulan dan Mas Andri yang memberikan semangat. Serta seluruh keluarega besar yang selalu mendoakan keberhasilan peneliti.

3. Bapak Drs. Fauzan. M.P.d selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan kesempatan kuliah di UMM.
4. Ibu Dr. Idah Zuhroh, M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
5. Ibu Dra. Siti Zubaidah, M.M., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi FEB UMM dan juga sebagai pembimbing I yang telah banyak memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi peneliti.
6. Bapak Drs. Setu Setyawan, M.M. selaku dosen pembimbing II yang juga telah banyak membantu dengan memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi peneliti.
7. Bapak Achmad Syaiful Hidayat A., S.E., M.Si. selaku dosen wali kelas Akuntansi F selama 3,5 tahun masa kuliah.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen pengajar Jurusan Akuntansi yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan, mendidik dan memberikan dukungan serta masukan selama perkuliahan.
9. Teman-teman Akuntansi F yang turut memberikan semangat agar terselesaikannya skripsi.
10. Teman-teman seperjuangan skripsi yang selalu mengingatkan satu sama lain dan saling memberi informasi di Line Grup angkatan.
11. Grup Baper / Modal Bismillah / Vukan Bujan Hahat (obi, angga, andy, alip, fadel, ijal, arum, sae, geha, afik, anggy) yang selalu mendukung satu sama lain tanpa henti dan juga menemani keseruan perjalanan kuliah selama 3,5 tahun.

12. Tim GGG (Gadis-gadis Galak) Afi Geha Arum Sae yang selalu dan selalu menemani dalam perjalanan skripsi yang penuh dengan suka duka dengan semboyan “*No matter whatever happen*”.

13. Semua pihak yang telah banyak membantu selama ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih semuanya yang selalu memberikan yang terbaik

Kepada mereka semua, hanya ucapan terimakasih dan do’a yang dapat saya persembahkan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk dapat menyempurnakan skripsi ini.

Terimakasih.

***Wassalamu’alaikum wr.wb.***

Malang, 24 Januari 2018

Penulis,

Wanda Choirulummah

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
 <b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	5
1. Secara Praktis .....	5
2. Secara Teoritis.....	5
 <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Hasil Penetian Terdahulu .....	6
B. Kajian Teori.....	8
1. Kinerja .....	8
2. Penilaian Kinerja .....	8
3. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	9
4. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
 <b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	
A. Objek Penelitian.....	16
B. Jenis Penelitian .....	16
C. Jenis dan Sumber Penelitian .....	16
D. Teknik Pengumpulan Data .....	17
E. Teknik Analisis Data.....	17
 <b>BAB IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian .....	26
1. PDAM Kota Batu .....	26

2. PDAM Kabupaten Malang .....	33
B. Penyajian Data .....	40
1. Data Keuangan .....	40
2. Data Pelayanan dan Pengaduan .....	41
3. Data Operasional .....	43
4. Data Kepegawaian.....	44
C. Analisis Data.....	45
1. Perspektif Keuangan.....	45
2. Perspektif Pelayanan .....	50
3. Perspektif Operasional.....	54
4. Perspektif Sumber Daya Manusia .....	58
D. Pembahasan .....	61
<b>BAB V. PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan.....	66
B. Saran.....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	70
<b>LAMPIRAN</b> .....	71



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PDAM Kota Batu .....	28
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Malang .....	36



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Daftar Unit PDAM Kabupaten Malang .....	34
Tabel 4.2. Data Keuangan PDAM Kota Batu .....	40
Tabel 4.3. Data Keuangan PDAM Kab. Malang .....	41
Tabel 4.4. Data Pelayanan dan Pengaduan PDAM Kota Batu.....	42
Tabel 4.5. Data Pelayanan dan Pengaduan PDAM Kab. Malang .....	42
Tabel 4.6. Data Operasional PDAM Kota Batu .....	43
Tabel 4.7. Data Operasional PDAM Kab. Malang .....	44
Tabel 4.8. Data Kepegawaian PDAM Kota Batu.....	44
Tabel 4.9. Data Kepegawaian PDAM Kab. Malang.....	45
Tabel 4.10. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PDAM Kota Batu .....	45
Tabel 4.11. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PDAM Kab. Malang .....	48
Tabel 4.12. Hasil Pengukuran Perspektif Pelayanan PDAM Kota Batu .....	50
Tabel 4.13. Hasil Pengukuran Perspektif Pelayanan PDAM Kab. Malang .....	52
Tabel 4.14. Hasil Pengukuran Perspektif Operasional PDAM Kota Batu .....	54
Tabel 4.15. Hasil Pengukuran Perspektif Operasional PDAM Kab. Malang ..	56
Tabel 4.16. Hasil Pengukuran Perspektif SDM PDAM Kota Batu.....	58
Tabel 4.17. Hasil Pengukuran Perspektif SDM PDAM Kab. Malang .....	59
Tabel 4.18. Hasil Perbandingan Pengukuran Kinerja PDAM Kota Batu dan PDAM Kabupaten Malang tahun 2014-2016 berdasarkan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Laporan Keuangan PDAM Kota Batu.....	71
Lampiran 2 Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Malang .....	77



## DAFTAR PUSTAKA

- Ariasta, I. G. A. & Krisnadewi, K. A., 2015. Penilaian Kinerja PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung Berbasis Balanced Scorecard. *e-Journal Akuntansi Universitas Udayana*, Volume 12.1, pp. 328-338`.
- BPPSPAM, 2010. *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*, Jakarta: BPPSPAM.
- Hansen & Mowen, 2012. *Akuntansi Manajemen Jilid 2 Edisi 8*. Jakarta : Salemba Empat.
- Horngren, Sundem, Burgstahler & Schatzberg, 2014. *Pengantar Akuntansi Manajemen Jilid 1 Edisi 15*. Jakarta: ERLANGGA.
- Huda, A. Z., 2013. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)*. Skripsi: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: ERLANGGA.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa) Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Octavyanti, S., 2014. Analisis Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 3 No. 4*, pp. 1-20.
- Pribadi, A. P., 2012. Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 2 (1), pp. 73-38.
- Saraswati, P. Y., Sinarwati, N. K. & Atmadja, A. T., 2014. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng. *e-Journal S1 Akuntansi Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 Vol. 2 No. 1*, pp. 1-11.
- Ulum, I. & Sofyani, H., 2016. *Akuntansi (Sektor) Publik*, Malang: Aditya Media.
- Yuwono, S., Sukarno, E. & Ichsan, M., 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.